

PERILAKU PERUSAHAAN DALAM PENGEMBANGAN MODAL SOSIAL PADA PT. LESTARI BAMBE PLASTIK

Debrina Felicia Putri Nurtani

Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: debrinafelicia@hotmail.com

dhyah@petra.ac.id

Abstrak—Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perilaku perusahaan dalam mengembangkan modal sosialnya yang dilihat dari dimensi kepercayaan, jaringan dan norma pada PT. Lestari Bambi Plastik yang merupakan perusahaan manufaktur dalam bidang *Plastic Houseware* yang berlokasi di daerah Driyorejo Gresik. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dimana pengumpulan data menggunakan metode wawancara pada direktur perusahaan, mandor utama, dua pemasok, dan dua pelanggan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal sosial memiliki peran penting dalam perusahaan dan perusahaan sudah mengembangkan modal sosial sejak awal perusahaan tersebut didirikan. Pada dimensi kepercayaan, perusahaan menciptakan rasa percaya dengan prinsip kekeluargaan. Jaringan perusahaan telah terjalin dan berkembang dengan banyaknya koneksi. Dalam perusahaan juga telah terdapat norma dimana keuntungan-keuntungan dapat dirasakan oleh kedua belah pihak.

Kata Kunci—Modal sosial, kepercayaan, norma, jaringan, perilaku

I. PENDAHULUAN

Salah satu upaya yang dapat dilakukan agar perusahaan mampu menghadapi persaingan adalah dengan membentuk modal sosial dengan cara membangun hubungan yang baik dengan semua pihak dan memiliki jaringan yang luas, baik dengan pemasok, distributor, bahkan pesaing. Untuk itu, perusahaan harus mampu menerapkan bagaimana dapat membangun kepercayaan dalam perusahaan dan relasi bisnisnya. Dalam dunia bisnis, jaringan sangat diperlukan agar dapat membangun relasi baik antara pemasok, distributor, pesaing lainnya.

Modal sosial lebih menekankan pada potensi kelompok dan pola-pola hubungan antar individu dalam suatu kelompok dan antar kelompok, dengan ruang perhatian pada

kepercayaan, jaringan, norma dan nilai yang lahir dari anggota kelompok dan menjadi norma kelompok. Sehingga modal sosial dapat mengambil bentuk yang berbeda, terutama kepercayaan, norma, dan jaringan (Lesser, 2000). Kepercayaan dan norma-norma yang berkembang dari waktu ke waktu melalui serangkaian interaksi dan pertukaran sumber daya yang berulang (Knack, Keefer, 1997, dalam Boari dan Presutti, 2004).

World Bank (1985, dalam Doh dan Zolnik, 2011) mendefinisikan modal sosial sebagai norma dan hubungan sosial tertanam dalam struktur sosial yang memungkinkan orang untuk mengkoordinasikan tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut pandangan Coleman (1990, dalam Doh dan Zolnik, 2011), modal sosial merupakan sesuatu yang bukan konsep tunggal, tetapi berbagai konsep yang berbeda, yang terdiri dari beberapa karakteristik struktur sosial yang memfasilitasi tindakan tertentu oleh pelaku dalam struktur sosial.

Modal sosial atau *social capital* adalah sebuah sumber daya sosial yang dipandang sebagai investasi untuk mendapatkan sumber daya baru. Seperti diketahui bahwa sesuatu yang disebut sumber daya (*resources*) adalah sesuatu yang dapat dipergunakan untuk dikonsumsi, disimpan dan diinvestasikan. Sumber daya yang digunakan untuk investasi disebut sebagai modal. Dimensi modal sosial cukup luas dan kompleks. Pada modal sosial, lebih menekankan pada potensi kelompok dan pola-pola hubungan antar individu dalam suatu kelompok dan antar kelompok dengan ruang perhatian pada jaringan sosial, norma, nilai dan kepercayaan antar sesama yang lahir dari anggota kelompok dan menjadi norma kelompok. Oleh karena itu, modal sosial dapat menjadi salah satu komponen utama dalam menggerakkan kebersamaan, mobilitas ide, kepercayaan dan saling menguntungkan untuk mencapai kemajuan bersama. Dalam masyarakat, kelompok-kelompok, organisasi atau lembaga agar dapat bersosialisasi antara satu sama lain dibutuhkan adanya hubungan yang dapat menjadi sebuah kekuatan ketika menjalin relasi dengan pihak bersangkutan yang merupakan modal sosial (Hasbullah,

2006).

Putnam (1993, dalam Field 2003) mendefinisikan modal sosial sebagai fitur organisasi sosial, seperti kepercayaan, norma, dan jaringan, yang dapat meningkatkan efisiensi masyarakat dengan memfasilitasi tindakan terkoordinasi. Cox (1995, dalam Habullah 2006) menyatakan modal sosial adalah suatu rangkaian proses hubungan antar manusia yang ditopang oleh jaringan, norma-norma dan kepercayaan sosial yang memungkinkan efisien dan efektifnya koordinasi dan kerjasama untuk keuntungan dan kebajikan bersama.

Hughes dan Perrons (2010) mengutip pendapat Inkpen dan Tsang (2005) menyatakan bahwa modal sosial menampilkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari jaringan. Keuntungan ini dapat meliputi akses kepada pengetahuan, sumberdaya, teknologi, pasar, dan kesempatan bisnis. Sebuah ikatan jaringan seperti yang terbentuk dalam kontrak persediaan antara satu perusahaan dengan lainnya menciptakan sumberdaya modal sosial. Ketika interaksi di dalam hubungan antar perusahaan meningkat, maka modal sosial akan menjadi lebih baik, sehingga secara potensial meningkatkan keuntungan.

Dalam sebuah perusahaan terdapat tiga sumber yang berbeda, yaitu: *financial capital*, seperti uang tunai, deposito bank, investasi, dan kredit; *human capital*, termasuk keterampilan alami seperti kecerdasan dan kemampuan lain yang diperoleh melalui pendidikan atau pengalaman profesional); dan *social capital*, mengacu pada hubungan dengan rekan-rekan, kenalan atau kontak yang dapat memberikan kesempatan untuk mengakses sumber daya keuangan dan manusia (Burt, 1992; Wu et al., 2009; Wagener et al., 2010; Ramirez et al., 2010; Tihula dan Huovinen, 2010 dalam Fornoni et al., 2012). Jaringan sosial adalah sumber daya berharga karena mereka memfasilitasi kegiatan ekonomi (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Burt, 1992 dalam Fornoni et al., 2012).

Kepercayaan (*trust*)

Salah satu kunci dari modal sosial adalah kepercayaan. Dalam dimensi kepercayaan, dibahas mengenai bagaimana perusahaan mampu membangun dan membentuk sebuah kepercayaan baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Membentuk sebuah kepercayaan dalam perusahaan ataupun organisasi merupakan hal yang penting, baik kepercayaan dari karyawan, pemasok, maupun pelanggan. Kepercayaan memainkan peranan yang penting dalam mendorong kemakmuran ekonomi. Ketika rasa saling percaya terbentuk maka masing-masing pihak akan merasa lebih nyaman berada di perusahaan tersebut dan kebijakan dalam perusahaan tidak terasa kaku. Dakhli dan de Clercq (2004 dalam Doh dan Zoltnik, 2011) mengelompokkan dimensi kepercayaan menjadi dua, yaitu: kepercayaan umum

(*generalized trust*) dan kepercayaan kelembagaan (*institutional trust*). Kepercayaan umum (*generalized trust*) sendiri menunjukkan bagaimana saling kepercayaan yang melibatkan banyak orang atau saling terkait antara satu dengan yang lain, dan kepercayaan kelembagaan (*institutional trust*) menunjukkan bagaimana adanya saling kepercayaan yang terkait terhadap organisasi dan lembaga. Kepercayaan kelembagaan sendiri menjelaskan aspek preventif dari suatu kepercayaan.

Norma (*norms*)

Norma dapat diekspresikan dalam bentuk bahasa formal maupun informal sebagai semacam kebijakan, sehingga semua orang yang memiliki norma ini harus menyadari keberadaan dan isi kebijakan tersebut. Maka dari itu, norma hanya akan muncul jika ada komunikasi dan keberadaannya bergantung pada komunikasi yang reguler. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebuah norma menentukan apa yang baik dan apa yang buruk.

Jaringan (*networks*)

Modal sosial tidak dibangun hanya oleh satu individu, melainkan akan terletak pada kecenderungannya yang tumbuh dalam suatu kelompok untuk bersosialisasi sebagai bagian penting dari nilai-nilai yang melekat. Modal sosial akan kuat tergantung pada kapasitas yang ada dalam kelompok masyarakat untuk membangun sejumlah asosiasi untuk membangun jaringannya.

Jaringan berkembang sebagai aktor untuk mengembangkan saluran komunikasi yang handal dan efektif melintasi batas-batas organisasi. Jaringan mengarah pada keterkaitan orang dalam masyarakat dan mencerminkan kemampuan mereka untuk berinteraksi dengan satu sama lain. Jaringan dipandang sebagai mekanisme penting untuk mendorong perilaku kooperatif, meningkatkan efisiensi masyarakat dengan menghasilkan tindakan terkoordinasi, dan memenuhi tujuan bersama.

Terdapat tiga jenis jaringan yang berguna untuk membangun modal sosial (Lin et al., 2001, dalam Boari dan Presutti, 2004), yaitu: bisnis (*business*), informasi (*information*), dan jaringan penelitian (*research networks*). Jaringan bisnis (*business networks*) termasuk *clients*, *suppliers*, *competitors*, dan lain-lain. Jaringan informasi (*information networks*) termasuk *trade fairs and exhibitions*, *meeting and publications*, *patent documents*, dan sebagainya. Jaringan penelitian (*research networks*) termasuk jaringan dengan penelitian laboratorium pemerintah, organisasi transfer teknologi, universitas dan sebagainya.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan di Indonesia masih belum terlalu mengenal dan mengetahui arti dari modal sosial. Ketika beberapa perusahaan mendengar mengenai

modal sosial, banyak yang menanyakan apa yang dimaksud dengan modal sosial. Padahal secara tidak sadar setiap perusahaan pasti telah memiliki jaringan dengan membangun relasi yang luas baik di internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Dari sisi internal, perusahaan tentunya membangun hubungan yang baik dengan tenaga profesional dan dengan setiap karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Jika dilihat dari sisi eksternal, perusahaan pasti membangun hubungan dan jaringan yang luas dengan pemasok, distributor, pelanggan bahkan dengan pesaing perusahaan. Perusahaan perlu menyadari modal sosial memiliki peranan yang penting dalam perusahaannya, sehingga dapat menerapkannya dengan lebih optimal.

PT. Lestari Bambe Plastik merupakan salah satu perusahaan manufaktur di Indonesia yang bergerak di industri *Plastic Houseware* (kebutuhan rumah tangga) dan berlokasi di Gresik. PT. Lestari Bambe Plastik didirikan sejak tahun 1981. Sebelum mendirikan pabrik, pemilik perusahaan telah memiliki banyak koneksi pemasok bahan baku dan eksportir mesin produksi sehingga lebih memudahkan pada saat mendirikan pabrik sendiri. Perusahaan ini memproduksi berbagai macam produk yang terbuat dari bahan plastik dengan merek "*Liong Product*".

Untuk dapat bertahan di tengah persaingan tersebut, perusahaan harus menyadari pentingnya modal sosial dengan membangun jaringan dan relasi yang luas dengan berbagai pihak. Penelitian ini akan mempelajari bagaimana perilaku perusahaan dalam mengembangkan modal sosialnya dalam upaya menghadapi persaingan.

Dalam penelitian ini, masalah yang akan dipecahkan adalah bagaimana perilaku PT. Lestari Bambe Plastik dalam mengembangkan modal sosialnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan perilaku PT. Lestari Bambe Plastik dalam mengembangkan modal sosialnya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif sendiri merupakan penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya (Moleong, 2007). Penelitian yang ditujukan untuk mengungkapkan jawaban *What, Who, When, Where, Why dan How* dalam suatu topik permasalahan bisnis.

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah orang-orang bersangkutan yang dapat menjadi sumber informasi dalam melakukan proses penelitian ini. Subjek penelitian ini dimulai pada pemilik perusahaan selanjutnya ke pihak lain yang dapat dimintai keterangan antara lain pemasok yang menjalin kerjasama dengan perusahaan dan customer yang menjual produk "*Liong*". Objek penelitian dalam

penelitian ini adalah modal sosial PT. Lestari Bambe, yang terdiri dari dimensi kepercayaan, norma dan jaringan. Objek penelitian ini merupakan inti permasalahan dari penelitian yang akan diteliti dan dibahas lebih jelas.

Terdapat dua jenis data yang diperoleh, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari pihak-pihak yang dimintai informasi melalui wawancara secara langsung dengan pemilik perusahaan, pemasok, dan pelanggan, sehingga pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti akan mendapatkan jawaban yang tepat dan spesifik. Sedangkan, data sekunder adalah data yang dikumpulkan berdasarkan dari sumber atau laporan yang tersedia dan diperlukan sebagai pendukung dari data primer, berupa profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, data pelanggan dan pemasok yang bekerja sama dengan perusahaan.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan dua orang yang mewakili pihak perusahaan, yaitu direktur dan mandor utama, dua orang pemasok, dan dua orang pelanggan untuk mendapatkan beberapa informasi yang dibutuhkan. Narasumber ditentukan dengan kriteria yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan. Kahn dan Cannell (1957, dalam Sarosa 2012) mendefinisikan wawancara sebagai diskusi antara dua orang atau lebih dengan tujuan tertentu. Penelitian ini menggunakan model wawancara semi terstruktur, dimana peneliti menerapkan sendiri topik, masalah dan pertanyaan yang akan diajukan serta bersifat tidak membatasi. Dalam melakukan sesi wawancara, peneliti memiliki peran yang sangat penting untuk menggali informasi yang lebih mendalam dan tidak membatasi opini responden.

Metode keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2007). Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan menggunakan triangulasi, maka sebenarnya peneliti telah mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda (Sugiyono, 2011). Dalam menganalisa data-data yang tersedia, teknik yang digunakan penelitian ini untuk memeriksa keabsahan data adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton, 1987 dalam Moleong, 2014).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Modal Sosial

Dalam dunia bisnis, sebagian perusahaan belum mengenal istilah modal sosial. Namun sebenarnya perusahaan tersebut tanpa menyadarinya telah membangun modal sosial dalam perusahaannya. Setiap perusahaan pasti membangun jaringan atau *network*. Untuk dapat membangun jaringan tersebut, perusahaan perlu membangun kepercayaan atau *trust* berdasarkan norma atau *norms*.

Seperti halnya PT. Lestari Bambi Plastik, ketika awal didirikan, perusahaan telah membangun modal sosial dengan memiliki banyak koneksi pemasok dan pengeksportir mesin produksi. Namun PT. Lestari Bambi Plastik tidak menyadari bahwa telah membangun modal sosial di perusahaannya sejak awal perusahaan didirikan. Saat ini, perusahaan mampu membangun jaringan yang luas dengan pemasok dan pelanggan untuk mengembangkan perusahaan. Dalam membangun jaringan dibutuhkan kepercayaan dan norma antara kedua belah pihak.

Kepercayaan (*trust*)

Kepercayaan muncul ketika kedua belah pihak sudah saling percaya, sehingga mereka bersedia untuk berbagi sumber daya tanpa adanya rasa khawatir bahwa akan dimanfaatkan oleh salah satu pihak. Ketika telah terjalin hubungan maka akan timbul kepercayaan (Tsai & Ghosal, 1998). PT. Lestari Bambi Plastik sudah memiliki hal tersebut di dalam perusahaannya. Bahkan kepercayaan yang terdapat dalam PT. Lestari Bambi Plastik terbagi menjadi dua jenis, yaitu: kepercayaan umum (*generalized trust*) dan kepercayaan kelembagaan (*institutional trust*).

Kepercayaan Umum (*generalized trust*)

Kepercayaan antar individu dalam perusahaan sangat penting. Ketika hubungan dalam perusahaan tidak terjalin dengan baik, akan timbul kecurigaan dan tidak adanya saling kepercayaan antara satu sama lain. Kepercayaan umum atau *generalized trust* sendiri membahas bagaimana perusahaan dapat menciptakan dan memiliki kepercayaan antar individu (Dakhli dan de Clercq, 2004 dalam Doh dan Zolnik, 2011). PT. Lestari Bambi Plastik sendiri secara tidak langsung sudah memiliki *generalized trust* dalam perusahaannya. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara, dimana Direktur PT. Lestari Bambi Plastik mengatakan bahwa perusahaan menggunakan sistem kekeluargaan untuk memberikan kepercayaan kepada karyawan. Dengan demikian, karyawan akan merasa lebih

nyaman dalam bekerja, dihargai dan lebih dianggap keberadaannya dalam perusahaan. PT. Lestari Bambi Plastik menganggap sistem kekeluargaan adalah salah satu cara yang paling efektif, karena ketika perusahaan mampu berbaur dan menghargai bawahan maka dengan sendirinya karyawan akan memberikan *feedback* yang bagus untuk perusahaan.

Hal ini tercermin dari apa yang telah dilakukan direktur ketika memberikan jabatan mandor utama kesalah satu karyawannya. Perbuatan tersebut menggambarkan kepercayaan yang diberikan direktur kepada mandor utama untuk mengatasi semua urusan yang bersangkutan dengan pemasok, dengan anggapan mandor utama akan mampu bertanggungjawab atas jabatan tersebut. Selain itu, salah satu alasan direktur menunjuk mandor utama adalah kinerjanya yang sangat bagus dibandingkan karyawan pada umumnya sehingga besar harapan direktur bahwa mandor utama dapat bekerja secara maksimal.

Selain membangun kepercayaan antar individu dalam perusahaan, membangun kepercayaan dengan pelanggan juga merupakan hal yang penting. Menjalinkan kerjasama tidak hanya sekedar membuat kesepakatan semata, tetapi untuk menjalin kerjasama dibutuhkan pengetahuan yang lebih luas mengenai latar belakang setiap pelanggan agar diperoleh kepercayaan yang kuat atas pelanggan tersebut. Sebaliknya, PT. Lestari Bambi Plastik mendapat kepercayaan dari pelanggan atas konsistensi dalam memproduksi produknya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan mendapat kepercayaan dari pelanggan yang merupakan informan apabila perusahaan dapat selalu menjaga konsistensi produknya. PT. Lestari Bambi Plastik menjaga konsistensi produk perusahaan dengan menetapkan standar khusus dalam pencetakan produk. Oleh karena pemberlakuan standar tersebut, pelanggan PT. Lestari Bambi Plastik akan merasa semakin puas, serta tingkat kepercayaannya terhadap perusahaan akan semakin meningkat. Bagi pelanggan sendiri, ketika perusahaan sudah mampu memproduksi produknya secara konsisten, maka perusahaan sudah dianggap memiliki prinsip kerja yang baik dan tidak diragukan lagi bahwa hubungan kerjasama antara perusahaan dan pelanggan untuk kedepannya akan jauh lebih baik.

Kepercayaan Kelembagaan (*institutional trust*)

Kepercayaan kelembagaan atau *institutional trust* adalah situasi dimana munculnya kepercayaan individu terhadap sebuah institusi atau perusahaan (Dakhli dan de Clercq, 2004 dalam Doh dan Zolnik, 2011). Dalam kasus PT. Lestari Bambi Plastik, perusahaan cukup rumit dalam membangun *institutional trust*-nya ketika menjalin kerjasama dengan pemasok, karena banyaknya jumlah pemasok perusahaan. Kebanyakan pemasok dari PT. Lestari Bambi Plastik berada

di luar kota dan di luar pulau. Namun, kepercayaan dapat tercipta sejak saat awal bekerjasama, apabila pihak PT. Lestari Bambe Plastik maupun dari pihak pemasok mampu menjalin sebuah hubungan melalui komunikasi yang rutin.

Institutional trust antara pihak PT. Lestari Bambe Plastik dengan pihak pemasok timbul pada saat awal bekerjasama. Kepercayaan tersebut muncul ketika adanya komunikasi secara langsung maupun melalui telepon antara pemilik perusahaan dengan pemasok, sehingga meminimalkan keraguan pada saat ingin menjalin hubungan kerjasama. Namun perusahaan juga memiliki beberapa pertimbangan pada saat memilih pemasok, yaitu melihat dari segi bahan baku yang ditawarkan apakah sesuai dengan kebutuhan pabrik dan harga yang ditawarkan apakah cocok dengan perusahaan. PT. Lestari Bambe Plastik juga melihat bahwa setiap pemasok yang nantinya akan bekerjasama dengan perusahaan harus konsisten dalam hal berbisnis.

Dalam membangun kepercayaan antar perusahaan, PT. Lestari Bambe Plastik akan mengetahui bahwa pemasok yang dipilihnya telah tepat apabila terdapat kecocokan dan diantara mereka dapat tetap bersikap *fair* dalam berbisnis. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari hasil wawancara dengan kedua pemasok bahwa selama bekerjasama dengan perusahaan, hubungan antara pemasok dan perusahaan cukup *fair*, oleh sebab itu kerjasama perusahaan masih tetap berjalan.

Norma (norms)

Norma merupakan suatu kebijakan dalam diri sendiri yang pasti dimiliki oleh setiap orang atau individu. Norma dapat muncul ketika terjadi pembicaraan, pemberitahuan atau dikomunikasikan terlebih dahulu. Dimensi norma tidak dapat dipisahkan dari dimensi jaringan dan dimensi kepercayaan karena di antara ketiga dimensi tersebut terdapat keterkaitan satu sama lain (Lawang, 2005). Tanpa menyadarinya, PT. Lestari Bambe Plastik telah memiliki hal tersebut, baik dengan karyawan, pemasok maupun dengan pelanggan.

Norma bisa muncul ketika adanya keuntungan dan loyalitas dalam perusahaan oleh individu yang merasakan keuntungannya. PT. Lestari Bambe Plastik sendiri memiliki hal tersebut dengan para pelanggan dan begitupun sebaliknya. Bagi PT. Lestari Bambe Plastik, pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang mampu menjual, mengambil produk secara terus-menerus, dan melakukan pembayaran tepat waktu. Jika jumlah pengambilan semakin besar maka pelanggan tersebut akan mendapatkan *reward* berupa bonus tahunan yang dihitung berdasarkan pengambilan bulanan yang dijumlahkan pada akhir tahun. Menurut pelanggan yang merupakan informan, hal tersebut menjadi sebuah keuntungan bagi mereka. Dengan begitu mereka akan lebih bersemangat untuk

menjual produk perusahaan. Jadi, kedua belah pihak merasa saling diuntungkan, dimana pihak perusahaan mendapat pesanan rutin sedangkan pelanggan mendapatkan bonus sesuai dengan kesepakatan dengan perusahaan.

Namun dalam berbisnis, hubungan PT. Lestari Bambe Plastik sendiri tidak selalu baik dengan pemasok dan pelanggannya. Ada kalanya terjadi konflik. Konflik yang terjadi antara perusahaan, baik dengan pemasok maupun dengan pelanggan biasanya karena *human error* seperti *miscommunication*, salah dalam pengiriman barang ketika pelanggan meminta produk berkualitas bagus tetapi yang dikirimkan oleh perusahaan adalah produk yang berkualitas medium, atau kesalahan dalam memberikan harga. Namun perusahaan menganggap masalah-masalah tersebut masih bisa diselesaikan secara kekeluargaan, asalkan disertai dengan bukti tertulis. Berdasarkan hasil wawancara dengan para pemasok dan pelanggan, rata-rata informan menjawab pernah terjadi konflik tetapi konfliknya ringan karena masih bisa dibicarakan baik-baik. Selama antara kedua belah pihak masih bersikap kooperatif, maka tidak ada masalah.

Salah satu cara PT. Lestari Bambe Plastik untuk dapat menjaga hubungan bisnisnya dengan para pemasok dan pelanggan agar tetap baik dalam jangka waktu panjang adalah dengan menerapkan prinsip kekeluargaan, kepercayaan, disiplin, memiliki prinsip kerja, konsekuen dan tanggung jawab. Menurut Direktur, ketika salah satu dari hal itu tidak bisa dipegang, maka hubungan kerjasama akan putus atau dianggap tidak layak untuk bekerjasama dengan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan keempat informan yang terdiri dari dua orang pelanggan dan dua orang pemasok mengenai cara menjaga hubungan bisnis dengan PT. Lestari Bambe Plastik, masing-masing memiliki pendapat yang berbeda-beda, namun inti dari pernyataan mereka tetap sama yaitu kekeluargaan, kepercayaan, konsisten, prinsip kerja dan tanggung jawab. Dengan demikian, PT. Lestari Bambe Plastik memiliki hubungan kerjasama dengan para pemasok dan pelanggan yang bertahan lama karena masing-masing pihak mampu untuk menjaga hubungan kerjasama itu dengan baik.

Jaringan (networks)

Membangun dan menjalin jaringan dalam sebuah perusahaan merupakan sebuah hal yang penting, tanpa adanya jaringan maka perusahaan akan sulit dalam mengembangkan bisnisnya. PT. Lestari Bambe Plastik telah membangun dan menjalin hubungan bisnis dengan berbagai pihak demi kelangsungan perusahaannya.

Jaringan Bisnis (*business networks*)

Dalam berbisnis, dengan semakin luasnya jaringan bisnis yang dapat dibangun dan dimiliki, maka semakin banyak pula relasi yang didapatkan untuk membangun kerjasama dengan perusahaan. Seperti halnya PT. Lestari Bambe Plastik saat awal membuka pabriknya. Memiliki banyak koneksi pemasok dan pengeksport mesin produksi adalah salah satu aset yang paling penting. Oleh karena banyaknya koneksi yang dimiliki PT. Lestari Bambe Plastik, maka perusahaan dapat dengan mudah mendirikan pabrik, serta pada saat perusahaan ingin menciptakan produknya sendiri, koneksi sangat berperan penting (Lin, 2001 dalam Boari dan Presutti, 2004). Seiring dengan banyaknya produk yang diciptakan perusahaan, maka semakin banyak pula pemasok yang bekerjasama dengan perusahaan, sehingga jaringan bisnis yang dimiliki perusahaan sudah semakin luas.

Hubungan kerjasama antara pemasok dan perusahaan berawal dari hubungan pertemanan atau dari kerabat yang dikenalkan. Berdasarkan survei secara langsung, terdapat beberapa pemasok yang secara langsung datang ke pabrik sehingga dari sana sebuah jaringan dapat terjalin untuk memulai kerjasama antara kedua belah pihak. Selain itu, PT. Lestari Bambe Plastik memang sudah memiliki banyak koneksi pada saat awal membuka pabrik sehingga hal tersebut sangat membantu perusahaan. Perusahaan menganggap bahwa mereka telah cukup lama bergelut dalam bisnis ini sehingga kurang lebih orang-orang seperti pemasok maupun pelanggan sudah mengenal perusahaannya. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari pemasok, juga diketahui bahwa awal kerjasama mereka dengan perusahaan karena dikenalkan teman atau kerabat.

Dalam beberapa kasus, terdapat pemasok yang terkadang melakukan survei ke pabrik secara langsung tetapi bukan hanya sekedar survei saja melainkan untuk lebih mempererat hubungan kerjasama, tetapi disini lain ada juga pemasok yang menganggap bahwa memantau melalui telepon sudah cukup. Kedua hal tersebut tetap dibenarkan oleh pihak perusahaan, baik survei secara langsung ke perusahaan maupun hanya melalui telepon.

Pentingnya membangun hubungan bisnis antara PT. Lestari Bambe Plastik dengan para pemasoknya dikarenakan oleh anggapan bahwa tanpa pemasok produk perusahaan tidak akan bisa menjadi produk yang diinginkan. Membangun hubungan dengan pelanggan juga penting bagi PT. Lestari Bambe Plastik karena perusahaan menghasilkan produk untuk dijual ke pelanggan. Tanpa adanya pelanggan, perusahaan akan sulit untuk memasarkan produknya ke konsumen rumahan. Ketika perusahaan tidak mampu membangun hubungan bisnis dengan calon pelanggan, maka produk yang dihasilkan akan sulit untuk dikenal dan digunakan oleh pemakai langsung. Sehingga perusahaan memiliki cara untuk

membangun hubungan dengan pelanggannya dengan memiliki beberapa tenaga penjualan. PT. Lestari Bambe Plastik menyediakan tenaga penjualan untuk menawarkan produk perusahaannya baik untuk pelanggan di Surabaya maupun yang berada di luar kota dan di luar pulau. Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan, diketahui bahwa pelanggan perusahaan membenarkan adanya tenaga penjualan dari PT. Lestari Bambe Plastik yang melakukan kunjungan ke toko untuk menawarkan produk perusahaan.

Jaringan Informasi (*information networks*)

Dalam memperluas jaringan bisnis diperlukan informasi. Informasi biasanya didapatkan dari orang-orang terdekat seperti keluarga, teman atau kerabat. Contohnya pada saat acara tertentu, pihak perusahaan terkadang tanpa disengaja akan bertemu dengan pemasok yang bidang usahanya sejenis dengan perusahaan dan dari sana informasi yang didapatkan mampu memberikan manfaat bagi perusahaan. Jaringan informasi dapat menjadi pendukung perusahaan untuk memperluas jaringan bisnisnya (Lin, 2001 dalam Boari dan Presutti, 2004). Tanpa adanya informasi yang jelas dan lengkap maka akan lebih sulit bagi perusahaan untuk memperluas jaringan bisnisnya. Hal tersebut dialami oleh PT. Lestari Bambe Plastik dalam mendapatkan informasi mengenai pemasok yang dibutuhkannya.

Perusahaan mendapatkan informasi pemasok melalui teman atau pemasok lain yang memiliki kenalan sehingga dapat dengan langsung direkomendasikan. Kedua pemasok yang menjadi informan menyatakan bahwa mereka mendapatkan informasi perusahaan karena dikenalkan oleh teman atau dari rekan bisnisnya. Untuk mendapatkan informasi mengenai pelanggan, direktur PT. Lestari Bambe Plastik mengatakan bahwa hal tersebut tidak selalu mudah. Sebab perusahaan tidak hanya mengandalkan dari koneksi saja, tetapi perusahaan juga berupaya untuk mendapatkan informasi tersebut. Upaya yang dilakukan PT. Lestari Bambe Plastik adalah dengan cara menyediakan tenaga penjualan yang melakukan kunjungan untuk menawarkan produk perusahaan ke toko-toko. Namun, terkadang terdapat pelanggan yang sulit dijangkau, terutama pelanggan yang berada di luar kota dan di luar pulau. Ketika pelanggan yang di luar kota dan di luar pulau sulit dijangkau, maka seringkali pelanggan sendiri yang mencari informasi mengenai perusahaan dan menelepon ke perusahaan. Tindakan perusahaan selanjutnya adalah meminta agar tenaga penjualan untuk melakukan kunjungan ke pelanggan tersebut untuk menawarkan produk perusahaan.

Perusahaan juga dapat memperoleh informasi dari tenaga penjualan yang mencari informasi ke pelanggan dengan melakukan kunjungan langsung ke toko. PT. Lestari Bambe Plastik menganggap bahwa oleh karena umur perusahaan

sudah cukup lama, maka informasi tentang perusahaan akan lebih mudah diketahui dan dijangkau oleh pelanggan. Bagi perusahaan sendiri, ketika tenaga penjualan tidak cermat dan tidak mampu untuk melakukan pendekatan ke calon pelanggan, maka akan sulit untuk mendapat pesanan barang. Dari kesimpulan tersebut maka dapat dikatakan bahwa semakin luas jaringan bisnis perusahaan maka semakin banyak informasi yang didapatkan.

Jaringan Penelitian (*research networks*)

Saat ini PT. Lestari bambe Plastik belum memiliki jaringan penelitiandan belum terlihat adanya kemungkinan atau rencana perusahaan untuk memiliki jaringan penelitian.

Dari analisis dan pembahasan di atas dapat dilihat bahwa PT. Lestari Bambe Plastik telah mengembangkan modal sosial dalam perusahaannya. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan tiga dimensi. Dalam dimensi kepercayaan (*trust*), perusahaan telah dapat membangun kepercayaan dengan karyawan, pelanggan dan pemasok. Dalam dimensi jaringan (*networks*), perusahaan memiliki dan membangun jaringan bisnis yang luas dan mampu mendapatkan informasi jaringan dari berbagai sumber. Dalam dimensi norma (*norms*), perusahaan sudah memiliki hal tersebut didalam perusahaannya.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan sejauh ini, PT. Lestari Bambe Plastik sudah memiliki dan membangun modal sosial dengan berbagai pihak. PT. Lestari Bambe Plastik telah menerapkan modal sosial, yang meliputi kepercayaan (*trust*), norma (*norms*), dan jaringan (*networks*). Sebagai satu perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur *Plastic Houseware*, kemampuan PT. Lestari Bambe Plastik untuk membangun kepercayaan dan menjalin hubungan dengan para pemasok dan pelanggan menjadi sangat penting. Modal sosial yang sudah dimiliki perusahaan seperti membangun jaringan dengan berbagai pihak, menjalin kerjasama dengan pihak tertentu, membangun kepercayaan baik dengan karyawan, pemasok dan pelanggan, mempertahankan hubungan bisnis, dan memiliki kebijakan-kebijakan yang menguntungkan kedua belah pihak.

PT. Lestari Bambe Plastik sangat menjunjung tinggi prinsip kekeluargaan dalam perusahaannya sehingga tidak ada rasa saling curiga antara karyawan. Pemasok dan pelanggan perusahaan umumnya berada di luar kota dan di luar pulau, sehingga diperlukan beberapa pertimbangan pada saat ingin melakukan kerjasama. Untuk membangun kepercayaan dengan pemasok, selain karena diawali dengan pertemanan, adanya komunikasi langsung antara direktur PT. Lestari Bambe Plastik dengan pemasok juga memudahkan untuk membangun kepercayaan. Sedangkan untuk membangun

kepercayaan dengan pelanggan, PT. Lestari Bambe Plastik berusaha memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan selalu menjaga konsistensi kualitas produknya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan PT. Lestari Bambe Plastik sudah memiliki rasa saling percaya yang kuat dengan karyawan, pemasok dan pelanggan.

PT. Lestari Bambe Plastik memiliki kebijakan untuk para karyawan dalam bentuk surat kontrak. Norma yang terbentuk dalam perusahaan, seperti adanya keuntungan yang dirasakan oleh kedua belah pihak dan hal ini dirasakan oleh pihak PT. Lestari Bambe Plastik dengan pelanggannya. PT. Lestari Bambe Plastik untuk menjaga hubungan dengan pemasok dan pelanggannya dengan menerapkan prinsip kekeluargaan, kepercayaan, disiplin, memiliki prinsip kerja, konsekuen, dan bertanggung jawab.

PT. Lestari Bambe Plastik telah memiliki jaringan bisnis yang luas dan banyak, dilihat dari koneksi pemasok dan pengeksport mesin produksi. Semakin hari kebutuhan pabrik semakin banyak dan membutuhkan tambahan pemasok. Perusahaan memiliki jaringan informasi yang didapatkan melalui kerabat atau teman, diperkenalkan secara langsung oleh pemasok lain, dan melakukan survei langsung. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Lestari Bambe Plastik sejauh ini telah menjalin dan membangun jaringan bisnisnya dengan baik didukung dengan jaringan informasi yang didapatkan.

Saran

Adapun saran yang diberikan terkait pengembangan modal sosial di perusahaan adalah sebagai berikut:

Perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan pelanggan yang di luar kota dan di luar pulau. Kunjungan ke pelanggan dapat dilakukan bukan hanya ketika ditelepon, melainkan perusahaan berinisiatif untuk datang sendiri untuk menawarkan produk. PT. Lestari Bambe Plastik perlu menjaga kepercayaan yang telah didapatkan, baik dari karyawan, pemasok dan pelanggan. Sesuai dengan visi perusahaan yang ingin mencakup pasar *Plastic Houseware* Indonesia, PT. Lestari Bambe Plastik disarankan untuk menjaga dan mengembangkan jaringan bisnisnya lebih luas, sehingga produknya akan lebih semakin dikenal oleh berbagai kalangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Boari, C., & Presutti, M. (2004). Social Capital and Entrepreneurship Inside an Italian Cluster-Empirical Investigation. Occasional Paper, Uppsala University.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in The Creation of Human Capital. The American Journal of Sociology, 95-120.

- Doh, S., & Zolnik, E. J. (2011). Social Capital and Entrepreneurship: An Exploratory Analysis. *African Journal of Business Management*, 4961-4975.
- Field, J. (2003). *Social Capital*. New York: Taylor & Francis e-library.
- Fornoni, M., Arribas, I., & Vila, J. E. (2012). An Entrepreneur's Social Capital and Performance: The Role of Access to Information in The Argentinean Case.
- Hendrati, I. M. (2013). Institutional Transformation Aimed to Support The Farmers Empowerment Strategy in Lumajang Regency. *IOSR Journal of Business & Management*, 17-22
- Hughes, M., & Perrons, R. K. (2010). Shaping and Re-Shaping Social Capital in Buyer Pemasok Relationship. *Journal of Business Research*.
- Jousairi, H. (2006). *Social Capital (Menuju Keunggulan Budaya Indonesia)*. Jakarta: MR-United Press.
- Lawang, R. M. (2005). *Kapital Sosial: Dalam Perspektif Sosiologik Suatu Pengantar*. Jakarta: FISIP UI PRESS.
- Lesser, E. L. (2000). *Knowledge & Social Capital: Foundation & Application*. USA: Butterworth-Heinemann.
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Rev. ed.). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Narayan, D. (1999). Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty.
- Neergaard, H., Shaw, E., & Carter, S. (2005). The Impact of Gender, Social Capital and Networks on Business Ownership: A Research Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 338-357.
- Sarosa, S. (2012). *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*. Jakarta: PT Indeks.
- Shi, H. X., Shepherd, D. M., & Schmidts, T. (2015). Social Capital in Entrepreneurial Family Business: The Role of Trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 814-841.
- Sugiyono. (2011). *Memahami Penelitian Kualitatif* (7th ed.). Bandung: CV. Alfabeta.
- Tsai, W., & Ghosal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 14(4), 464-476.
- Turnika, E., & Thai, M. T. (2013). Social Capital, Networks, Trust and Immigrant Entrepreneurship: A Cross-Country Analysis. *Journal of Entreprising Communities: People and Places in The Global Economy*, 108-124.